

المساءلة التربوية في سياق التوجهات الإدارية الحديثة

اعداد الباحث/ عمار احمد امين محمد الشميري

amarshameri123@gmail.com

ملخص:

هدف البحث إلى التعرف على المساءلة التربوية في سياق التوجهات الإدارية الحديثة، من خلال إبراز دور المساءلة التربوية كمدخل إداري تربوي معاصر، وتوضيح العلاقة بين المساءلة التربوية والتوجهات الإدارية الحديثة كالشفافية والضوابط الوظيفية والمشاركة والأخلاقيات والحوافز وجودة التعليم والتقويم، والتعرف على الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق هذه التوجهات، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة المبحوثة، وخرج البحث بنتائج توضح الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق هذه التوجهات، والعلاقة الإيجابية المؤثرة بين المساءلة التربوية والتوجهات الإدارية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: المساءلة التربوية، التوجهات الإدارية الحديثة.

Educational Accountability in the Context of Modern Administrative Trends

Summary:

The research aimed at identifying educational accountability in the context of modern administrative trends. This is done by highlighting the role of educational accountability as a contemporary educational administrative approach. Plus clarifying the relationship between educational accountability and modern administrative trends such as transparency, functional controls, participation, ethics, incentives, quality of education and evaluation. Also, through identifying the administrative benefits of educational accountability according to these trends. The research used the descriptive analytical approach, which is based on describing, analyzing and interpreting the investigated phenomenon. The research produced results that illustrate the administrative benefits of educational accountability in accordance with these trends, and the positive and influential relationship between educational accountability and modern administrative trends.

Keywords: educational accountability, modern administrative trends.

المساءلة التربوية في سياق التوجهات الإدارية الحديثة

أولاً: الإطار العام

1- مقدمة

تعد المساءلة جزءاً لا يتجزأ من أي نظام إنساني، كون الأنظمة الإنسانية بحاجة ماسة إلى وجود هذه المساءلة في أنظمتها؛ من أجل التأكد من تحقيق أهدافها والسعي نحو تحقيقها، والنظام التربوي شأنه شأن الأنظمة الأخرى التي تقترض وجود المساءلة في نظامها.

إن وجود نظام للمساءلة أمر في غاية الأهمية لأي سلوك في التنظيم الإداري وذلك لضبط سلوك العاملين والتزامهم بالأنظمة والقوانين التي وضعتها المؤسسة لإنجاز الأعمال، والحفاظ على حقوق العاملين في الوقت ذاته فالمساءلة تحفظ مصالح المؤسسة من جهة وتضمن حقوق العاملين من جهة أخرى (طلق، 2021، 231)

فمكونات المنظومة التربوية والمتمثلة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، تقترض أن تخضع لعملية مستمرة من المساءلة؛ إذ لا بد أن تحقق المنظومة أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهناك قاعدتان أساسيتان يعتمد عليها نجاح المنظومة أو فشلها، فالقاعدة الأولى تتعلق ببعد الكفاية المعنوية بجودة المدخلات في المنظومة، وأما القاعدة الثانية، فتتعلق بالفاعلية والمعنية بكيفية مدخلات المنظومة، وأداء عملياتها، ونوع مخرجاتها من أجل تحقيق التوازن بين بعدي الكفاية والفاعلية. (احاندو، 2016، 117).

وتعمل المساءلة التربوية على تحقيق هدفين رئيسيين هما: الحفاظ على مستوى الأداء العام لمؤسسات التعليم وتحسينه بصفة مستمرة للارتفاع بجودته، والكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف وعلاج السلبات أو تلافيها من جهة أخرى. (عيسان والخروصي، 2016، 49)

فتطبيق تعليمات المساءلة التربوية، يكون من خلال التدقيق الشامل في كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. وهذا يتطلب متابعة مستمرة لكافة مراحل عملها بما يحقق معايير الجودة والمساءلة، وعليه فإن المساءلة هي النهج الذي تنتهجه وزارة التربية والتعليم؛ وذلك من أجل التأكد من تحقيق ضمان الجودة المستندة لتشكيل آلية الوصول لفكرة المساءلة وفلسفتها الإدارية (الهالي، 2021، 247).

وتزداد المبررات للاهتمام بالمساءلة التربوية، فأولياء الأمور أصبحوا أكثر اهتماماً بالمخرجات التعليمية وجودتها، وأصبح تطبيق مفهوم المساءلة ضرورة تفرض نفسها على جميع المستويات التربوية بدءاً بالمدرسة ممثلة بطاقتها الإدارية والتعليمي ومستخدميها، مروراً بمديرية التربية والتعليم بهيئتها الإدارية وأقسامها وكوادرها البشرية وانتهاءً بوزارة التربية والتعليم وزيرها ومديرها وموظفيها، للوصول إلى الهدف الذي وجدت من أجله وهو تحسين الأداء كما وكيفا، وتصويب الأخطاء، والعمل بمزيد من النزاهة والشفافية. (بدر، 2019، 159).

وعلى الرغم من التقدم الذي وصلت إليه الدول الغربية في تصميم نماذج للمساءلة في التربية، والتطور الذي ساهمت به الدراسات التربوية التي أجريت للتحقق من فاعليتها، ودرجة مصداقيتها؛ فإن أنظمة المساءلة في الدول العربية ما زالت تتبع أساليب التقويم التي يمارسها المشرف التربوي، ومدير المدرسة، لتقييم عمل المعلم، والوقوف على مستوى تحقيق الطلبة للأهداف، ولم يتم تبني نُظم لمساءلة الأداء التربوي والذي يشتمل على معايير، ومؤشرات الأداء، وفق اختبارات، أو إجراء تقييمات وطنية يتبين من خلالها مستوى أداء النظام التربوي (الحارثي، 2013، 7). وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة كدراسة الغافري، (2014)، ودراسة عيسان والخروصي، (2016)، ودراسة حاملة وسلامة، (2016)، ودراسة خير الله، (2016)، والتي أكدت نتائجها على ضعف تطبيق نظام المساءلة التربوية بفعالية.

واليمين اليوم بحاجة ملحة للحفاظ على مستوى جيد للمؤسسات التعليمية بقطاعاتها المختلفة، فلن تقوى تلك المؤسسات التعليمية على البقاء والتقدم دون أن تتحقق لها نقلة نوعية في التعليم. ويكون ذلك بالمحاسبة أو المساءلة. فالمسائلة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين الممارسات للأفراد والجماعات بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأعمال الموكلة للفرد أو الجماعة أو المؤسسة التعليمية، فمسؤولية المؤسسات التعليمية تعد من أخطر المسؤوليات وأوضحها باعتبار أنها من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تسهم بقدر أصيل في تدعيم فلسفة المجتمع الجديدة، وتأصيل جذور مفاهيمها في نفوس الناس وعقولهم، من أجل إعداد الطاقة البشرية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وحتى يتحقق للمؤسسات التعليمية هدفها في مواجهة مسؤوليتها لا بد أن تستند على أساس قوي من التخطيط الدقيق، مع إيلاء جانب المساءلة في التعليم الأهمية التي يستحقها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (مركز القانون الدولي الإنساني وحقوق الإنسان، 2018، 1).

حيث أكدت (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، 2006-2015، 15) بأن هناك العديد من نقاط الضعف المتصلة بالإدارة المدرسية أهمها عدم استخدام المعايير في تعيين مديري المدارس، قصور التدريب أثناء الخدمة، ضعف صلاحيات مديري المدارس، ندرة الحوافز المادية والمعنوية، ضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمعات المحلية، ضعف مبدأ المشاركة، وضعف تطبيق النظام اللامركزي في الإدارة المدرسية، مما ينعكس سلباً على أدائها.

2- مشكلة البحث

أكدت الاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي والثانوي غياب دور الرقابة والمساءلة في العملية التعليمية. ومن خلال معايشة الباحث للواقع التربوي، فإن مفهوم المساءلة التربوية غائب عن أذهان القائمين عليها والمعنيين بها، وبقاء مفهومها ضمن الإطار التقليدي الذي يقتصر على دوره على ثنائية المحاسبة والعقاب. وهذا ما أكدت عليه دراسة المنسوب (2021). ومما يساعد على تطبيق المساءلة التربوية بفعالية هو الأخذ بتوجهات إدارية حديثة ثبت

نجاحها وكفاءتها في العملية التعليمية. ومن أهم تلك التوجهات: (الشفافية- الضوابط الوظيفية- الأخلاقيات والحوافز- المشاركة- الاهتمام بجودة التعليم- التقييم).

من هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى إبراز دور المساءلة التربوية كمدخل إداري معاصر، يهدف إلى تحسين العملية التعليمية وجودتها، إضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولذلك تكمن مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما المساءلة التربوية في سياق التوجهات الإدارية الحديثة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما مفهوم المساءلة التربوية؟
- ب- ما التوجهات الإدارية الحديثة في إطار المساءلة التربوية؟
- ج- ما جوانب الإفادة الإدارية من المساءلة التربوية؟

3- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- أ- التعريف بمفهوم المساءلة التربوية.
- ب- تحديد التوجهات الإدارية الحديثة في إطار المساءلة التربوية.
- ج- إبراز جوانب الإفادة الإدارية من المساءلة التربوية.

4- حدود البحث

يتحدد موضوع البحث الحالي بالحد الموضوعي العلمي من خلال تطبيق المساءلة التربوية وفق المجالات الآتية (الشفافية، الضوابط الوظيفية، الأخلاقيات والحوافز، المشاركة، الاهتمام بجودة التعليم، التقييم).

5- أهمية البحث

يتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أ- مواكبة موضوع البحث للاتجاه العالمي الحديث ومتغيرات العصر، حيث أصبحت المساءلة التربوية اتجاها عالميا لا تخلو منه أي سياسة إصلاح للتعليم في أي دولة من دول العالم تريد المنافسة في عصر اقتصاد العولمة.

- ب- إلقاء الضوء على المسألة من أجل لفت الاهتمام إلى حاجة تطوير القيادات في العملية التعليمية للارتقاء بالمستوى في الحقل التربوي.
- ج- أن هذا البحث يواكب الجهود المبذولة لتطوير التعليم بشكل عام فيما يتعلق بالمساءلة التربوية.
- د- يعد البحث الحالي من البحوث القليلة - في حدود علم الباحث - التي سعت إلى تطبيق المساءلة التربوية، وهذا يعطيها قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، ومن ثم تطوير العملية التعليمية ومخرجاتها.
- هـ- سيسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للمزيد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية والتي تستهدف تطوير الأداء.

6- منهج البحث

المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل وتفسير الظاهرة المبحوثة من خلال مصادر وأدبيات إدارية تربوية للوصول إلى تعميمات ذات صلة واستخلاص استنتاجات ملائمة لتطبيق المفاهيم.

7- مصطلحات البحث

أ- المساءلة التربوية:

هي عملية تلزم كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية بتقديم تفسيرات لكل ما قاموا به من أعمال، وتحملهم المسؤولية عن نتائجها، وتتيح المعلومات عن النظام التعليمي ونتائجها للعامة في إطار تحقيق الشفافية، ويتبع ذلك مجموعة متنوعة من الجزاءات والمكافآت، لرفع جودة العملية التعليمية، وتحقيق مخرجات تعليمية مرغوب فيها، تلبي توقعات المجتمع ومواطنيه من هذه المؤسسات التعليمية (خليل وآخرون، 2020، 558).

ب- التوجهات الإدارية الحديثة:

هي المناهج والأساليب البحثية الحديثة التي تستخدم في مجال الإدارة التربوية؛ بهدف التوصل إلى حلول للمشكلات في مجال الإدارة التربوية. (عطاء، 2021، 58).

ثانياً: السياق النظري

1- المساءلة التربوية

تعد المساءلة التربوية أبرز الاستراتيجيات للمحافظة على جودة العملية التعليمية التي قد تسهم في تقويم نوعية الخدمات المقدمة للطلبة، وضبط الأداء لكل من له علاقة بالعملية التعليمية لتحقيق جودتها وتحقيق الأهداف المنشودة منها، وتوجيه خططها المستقبلية، وذلك من خلال وضع معايير محددة لضبط الأداء ومراجعتها وهو أمراً ضرورياً في المؤسسات التعليمية، لأن النظام المدرسي يضمن سلوك العاملين ويلزمهم باتباع الأنظمة واللوائح والقواعد التي تهدف إلى تنظيم كفاءة وفعالية العمل والمحافظة على مصالح المؤسسة التعليمية، إضافة إلى المحافظة على حقوق العاملين فيها. (الصخري، 2020، 952).



ولقد تعددت الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة للتربوية:

عرفها العمري (2004) بأنها "اشترك عناصر النظام التربوي (المدخلات البشرية وغير البشرية، والعمليات، والنتائج) بالإضافة إلى فئات أخرى رسمية، وغير رسمية في المجتمع بالمسؤولية عن النتائج التربوية، وتحقيق الأهداف التربوية أي تعلم الطالب، كما تتضمن تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، والمصادر الكافية لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم إجراء التقييم المنظم للتأكد من تلك الأهداف، لأنه يعتمد عليه في إعطاء المكافآت والعقوبات" (العمري، 2004، 11).

وأما بطاح (2008) فقد عرفها بأنها "وصف ناتج العملية التربوية يتم من خلالها تقييم برنامج تعليمي من حيث فعاليته وكفاءته في تحقيق تعلم الطالب، ويعد التربويون مسؤولين عن فشل أو نجاح البرنامج التعليمي" (بطاح، 2006، 73).

وعرفها الحارثي (2008) بأنها "نظام يتم من خلال تقييم ومتابعة أداء المرؤوسين بهدف تحسين وتطوير بيئة العمل التربوي، والكشف عن مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها" (الحارثي، 2013، 19).

ويتبنى الباحث تعريف للمساءلة التربوية بأنها: مدخل إداري تربوي معاصر يهدف إلى تحسين العملية التعليمية وجودتها، من خلال اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وعلاجها، وذلك في إطار جو من الشفافية والمسؤولية والمشاركة والتقييم الشامل بما يتوافق مع متطلبات الإدارة التربوية الفعالة والمجتمع المحلي.

2- مبادئ المساءلة التربوية:

ذكر (الداهوك، 2014، 15) عدة مبادئ:

-**الشفافية:** وتعني تدقيق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلان المختلفة، باعتبارها تسهم في تسهيل عملية الوقوف لمختلف أشكال الفساد، وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات.

-**الشمولية:** بمعنى أن تكون المساءلة شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج المهمة للمؤسسة، وأيضا أن تكون المحاسبية قبل الأداء، وأثناء الأداء، وبعد إتمامه.

-**الالتزام:** الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من أجل تنفيذ ما جاء لها لتصل إلى ما هو مطلوب منها.

-**التقييم:** سواء اتخذ شكل التقييم الذي يتم بواسطة خبراء ميدانيين، بناء على أوامر من الإدارة، أو شكل التقييم المستقل الخارجي بواسطة مكاتب التدقيق أو إدارات التوجيه والإشراف.

-**الحافز الذاتي:** من الأمور المعلومة وجود مقاومة لنظم المساءلة من جانب العاملين، ولتقليل ذلك لا بد من وجود حافز ذاتي لدى العاملين في المؤسسة التعليمية.

-**البساطة:** تعتمد المساءلة التربوية على البساطة في تقديم المعلومات والبيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وهذه البيانات تكون ذات قيمة عندما تكون مفهومة.

- الاستمرارية: فالمساءلة ينبغي ألا تتوقف عند مرحلة معينة نتيجة صعوبات أو ضغوط داخلية أو خارجية؛ فالمساءلة تبدأ من بداية التنفيذ لأي مهمة أو نشاط وتستمر إلى أن يتم الانتهاء منه.
 - النظرة المستقبلية: النظام المحاسبي الناجح هو الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي، وهو يعني الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، والاهتمام بالتشخيص؛ لتصحيح الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من الماضي والحاضر فقط، والاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.
 - سرعة كشف الانحرافات: فالمساءلة ترتبط ارتباطاً رئيسياً بعنصر الوقت، فكلما كانت المساءلة سريعة في كشف الانحراف وسرعة تحديد أسبابه؛ تتطلب نظاماً للمعلومات، يحقق سرعة التغذية العكسية، وتوفير المعلومات الرقابية؛ لتحديد الانحراف، وتحليله أو تصحيحه.
- وفي ضوء ما سبق فإن مبادئ المساءلة التربوية ينبغي الأخذ بها في كافة المؤسسات التعليمية، من أجل الحصول على التميز والتفوق.

3- أهداف المساءلة التربوية:

تتمثل أهداف المساءلة التربوية وفقاً ل (عمار وخاطر، 2020، 304) بالآتي:

- أ- تحقيق الانضباط الوظيفي: حيث يمثل الانضباط عنصراً أساسياً في استقرار المدرسة وتحقيق التماسك والتكامل بين أعضائها، وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية في النظام المدرسي ككل.
 - ب- تحسين جودة الأداء المدرسي: من خلال وضع استراتيجيات للتقويم الشامل التي تساعد الطلاب على مطابقة مستويات الأداء، واستخدام ممارسات تعليمية فعالة وإيجاد مناخ مدرسي متعاون لتحسين تعليم الطلاب، والتنمية المهنية المستمرة للمعلمين لملاءمة احتياجات الطلاب والآباء والمديرين، والاستناد إلى قيادة تربوية تشاركية لضمان مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.
 - ج- تزويد المعنيين بالمعلومات: تقدم المساءلة معلومات وبيانات بصفة مستمرة عن كل ما يتعلق بشئون المدرسة وإنجازاتها التي يحتاجها المسؤولين عن العملية التعليمية.
 - د- تفعيل التقويم في العمل التربوي: يشمل التقويم جميع الممارسات الحالية والمستقبلية التي تتم داخل المدرسة، وتحديد نقاط القوة وكيفية تعزيزها، ونقاط الضعف وسبل التغلب عليها.
 - هـ- تحقيق جودة التعليم: فالمساءلة وما يترتب عليها من محاسبية تسهم في تحقيق جودة التعليم بشكل فعال من خلال تعريف أفراد المجتمع المدرسي بالنتائج المترتبة على محاسبتهم، وهذه المعرفة من شأنها إحداث نوعاً من الاطمئنان لدى الفرد الخاضع للمساءلة والمحاسبية على مستقبله الوظيفي، وتعريف من تتم محاسبتهم بكافة جوانب القوة والضعف من أجل تعزيزها أو علاجها.
- وبالنظر إلى هذه الأهداف يتضح أن الهدف العام والرئيس من المساءلة التربوية هو تحسين العملية التعليمية، من خلال اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وعلاجها.

4- أنواع المساءلة التربوية:

ذكر (الزويد، 2012، 11) ثلاثة أنواع من المساءلة التربوية:

أ- المساءلة التربوية المهنية

وتتضمن أساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها على بعض مدخلات العملية التربوية، كتقويم طرائق التدريس، وأساليب التقويم التي يتبعها المعلمون، وفي هذه الحالة يكون المديرون والمعلمون عرضة للمساءلة أمام أنفسهم وزملائهم عن تحقيق أهدافهم بكفاءة وإتقان.

ب- المساءلة التربوية الأخلاقية

وتتضمن الاجتماعات التي يعقدها المديرون والمعلمون مع أولياء الأمور والتقارير التي يرسلونها لهم عن وضع أبنائهم السلوكي والتحصيلي، ويعد المديرون والمعلمون في هذه الحالة عرضة للمساءلة من قبل الطلبة وأولياء الأمور والإدارة التربوية العليا، حول مدى تحقيقهم للمهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة.

ج- المساءلة التربوية التعاقدية

يكشف هذا النوع من المساءلة الإدارية عن القصور في العملية التعليمية والمعوقات التي يتوقع حدوثها مستقبلاً، وإمكانية وضع الخطط المناسبة لتلافيها، ويعتمد هذا النوع من المساءلة التربوية على الزيارات وحملات التفتيش التي يقوم بها المسؤولون عن التعليم في الوزارة والمديريات للتأكد من مدى تقيد العاملين بالتعليمات والتشريعات التربوية، ومدى تحقيقهم للمهام المنوطة بهم في العقد الذي أبرم بينهم وبين الجهة المستخدمة، وهنا يكون الموظفون عرضة للمساءلة أمام الرؤساء في مراكز المديريات والوزارة.

والملاحظ أن كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة مختلف عن سياسته في ممارسة المساءلة التربوية، وأن النمط أو النوع الناجح هو النمط الذي ينسجم مع أهداف وتوجهات الإدارة التربوية الحديثة، فيجمع بين المساءلة المجتمعية كمصدر غير رسمي والمساءلة الإدارية كمصدر رسمي.

5- عناصر المساءلة التربوية:

أشار (الفرح، 2010، 580) إلى خمسة عناصر لنظام المساءلة التربوية هي:

- أ- **المعايير:** وتعمل كبوصلة لتساعد التربويين من مديرين ومعلمين في اتخاذ القرار حول المحتويات التي يجب التركيز عليها.
- ب- **التقييم:** وهي عملية جمع المعلومات والبيانات والنتائج والاختبارات لأهداف اتخاذ القرار بخصوص الأفراد والجماعات والأنظمة.
- ج- **تقديم تقارير بالنتائج:** حتى يكون للتقارير أثرها الفعال يجب إيصالها إلى من هم في موقع يؤهلهم لاتخاذ القرار وهم المعلمون والمديرون والطلاب والآباء وصناع القرار في المجتمع.

- د- الحوافز والعقوبات: هذه المرحلة تشتمل على الحوافز والعقوبات، فعندما يكون تحصيل الطلاب جيداً يجب أن يتم ترفيعهم وتخريجهم، وكذلك بالنسبة لمديرهم ومعلمهم فيجب أن تكون لهم مكافآت سواء معنوية أو مادية، أما إذا كان الوضع معكوساً فيجب ألا يكون هناك ترفيع للطلاب وكذلك مديرهم يجب أن يتم توجيه العقوبات اللازمة لهم.
- ه- التطوير الهادف والموجه: إن عملية المساءلة لا تكتمل ولا تؤدي هدفها إن لم ترتبط بتحسين الطاقات المنظمة، وحتى في الأنظمة التي توفر حوافز مجزية في حال الأداء المرتفع لا يمكن للمعلمين والإداريين أن يتحسنوا ويتطوروا إن لم يتوفر التدريب الكافي والتأهيل الجيد.

ويتضح مما سبق أن نجاح نظام المساءلة التربوية مرهون بنجاح هذه العناصر وانعكاساتها على المساءلة التربوية والعملية التعليمية إجمالاً.

6- مسوغات تنفيذ المساءلة التربوية:

إن إيجاد أنظمة للمساءلة في النظام التربوي، أصبح ضرورة لا بد منها في أنظمة التعليم كافة ومنها النظام التربوي، حيث تعتبر المساءلة إحدى الآليات التي تستخدم لضبط العمل وتوجيه مساره، هذا وقد أكدت الشرائع السماوية كافة على المساءلة لأهميتها في نظم حياة الفرد والمجتمع، وهناك جملة من المسوغات تدفع إلى البحث عن أنظمة مساءلة فعالة أوردتها (سلامة، 2013، 19)، (مريم، 2017، 50)، (اخوار رشيدة، 2006، 56) منها:

- أ- التكلفة المادية المتزايدة للنظام التربوي في ظل تفاوت الموارد ومدى توافرها.
- ب- الوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للتوعية والكفاية والأداء الجيد.
- ج- الوعي المتزايد عند أولياء الأمور بضرورة توجيه اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم.
- د- الوعي المتزايد بما حققته المساءلة في مجالات الصناعة والتجارة والإفادة منها في المجال التربوي كنجاح الدول المتقدمة التي طبقت نظام المساءلة لمدة طويلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية.
- ه- الاستجابة لمشكلات التعليم ومحاولة مشاركة الجميع في إيجاد الحلول بشكل منظم.
- و- تعاظم دور النظام التربوي أدى إلى طرح مفهوم المساءلة كمدخل للحكم على ما يحدث في المؤسسة التعليمية.
- ز- تنامي إحساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم التربوية مع طموحاتها.
- ح- عدم تقبل التوقعات مع الإنجاز في المؤسسات التربوية.
- ط- المصروفات الهائلة على البرامج التعليمية في مقابل معلومات غير واضحة عن النتائج.

وفي ضوء هذه المسوغات فإن الأنظمة التعليمية بحاجة ماسة إلى إيجاد نظام مساءلة فعال يهتم بالمدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك وصولاً إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين جودتها.

7- متطلبات تعزيز المساءلة التربوية:

لكي تؤدي المساءلة الغايات المرجوة منها ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والتي أوجدها (عبد الستار، 2009، 64). في النقاط الآتية:

- أ- تقوية قيم الشفافية والمساءلة المتمركزة على النتائج.

- ب- تكوين لجان تعليمية تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة.
- ج- توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج.
- د- تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسئوليات.
- هـ- تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير.
- و- تنمية قدرات العاملين وخصوصاً في مجال التقويم الذاتي

ويمكن القول إن متطلبات تعزيز المساءلة التربوية قد أشارت إلى بعض المداخل الإدارية الحديثة كالشفافية والتخطيط والجودة والمشاركة والتقييم، والتي تعمل على تعزيز المساءلة التربوية كمدخل استراتيجي إداري حديث.

8- فوائد المساءلة التربوية:

تحقق المساءلة التربوية نتائج إيجابية كثيرة، منها وفقاً ل (بطاح، 2006، 65):

- دفع التربويين إلى تحسين طرائقهم وأساليبهم.
- تحديد مهام وأدوار العاملين في الميدان التربوي والطلاب، والمعلمين، والمديرين، والمشرفين، وغيرهم.
- التركيز على مخرجات العملية التربوية ونتائجها.
- تقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة.
- تطبيق مبدأ المساءلة (الثواب والعقاب) على العاملين في المدرسة.
- القضاء على الآفات الإدارية، مثل: الوساطة، والمحسوبية، والحزبية، وغيرها.
- تعزيز الثقة في الجهاز الإداري.

ومن خلال ما سبق تتضح فوائد المساءلة التربوية؛ كونها مدخل إداري معاصر تعمل على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية.

9- سلبيات المساءلة التربوية:

لخصها (سلامة، 2013، 18) في الآتي:

- رفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييم أدائهم.
 - صعوبة تحديد المسئول عن النتائج التربوية فالمعلمين ليسوا الوحيدين المسئولين عن المخرجات.
 - إهمال الفروق بين التربويين وتوقع نفس الأداء منهم.
 - صعوبة قياس المخرجات التربوية في جوانب وجدانية.
- ولا شك أن لأي نظام أو مدخل إداري بعض السلبيات، وتم ذكرها هنا من أجل التعرف عليها ومعالجتها بالطرق الإيجابية الصحيحة.

10- آليات تحقيق المساءلة التربوية:

ذكر (الغافري، 2014، 47:49) مجموعة من الآليات لتحقيق المساءلة التربوية:

أ. التقارير

على الرغم من أهمية الوسائل الرقابية الأخرى التي تقدم قدرًا كبيرًا من المعلومات الضرورية، إلا أنه توجد بعض المجالات التي يكفيتها أو يصلح لها مثل هذه الوسائل، وفي مثل هذه الحالة فإن التقارير يمكن أن تسد هذه الثغرة، فالتقارير تعد من أم مقاييس أداء العاملين في التعليم وإدارته حيث أنها تكشف عن الإيجابيات وتدعمها، ونقاط الضعف وتعالجها.

ب. التفتيش

يهدف إلى التأكد من حسن أداء الأعمال، وكفاءة إنجازها، وسلامة الإجراءات المتبعة في تنفيذها، ويقوم بالزيارات المفاجئة، ويقوم بالتفتيش متخصصون من ذوي الكفاءة والخبرة وذلك للإلمام بكافة أمور العمل. ويتم التفتيش بمقابلة العاملين بالمؤسسة، وفحص أعمالهم، ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تعترض سير الأداء ومدى إمكانية حلها، وكشف الأخطاء والوقوف على مسبباتها.

ج- البيانات الإحصائية

هي وسيلة تعد تقارير متضمنة لبيانات إحصائية تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة، وتتميز عن غيرها من الوسائل بتوفيرها التحليلات، والبيانات الإحصائية سواء أكانت السابقة أم الحالية أم المستقبلية. وقد تعد في شكل جداول، أو في شكل خرائط. وهي بذلك تلفت نظر المدراء بسرعة إلى النقاط المهمة، والتي قد لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند استعراض الإحصاءات كما هي.

د. التوجيه والإرشاد

تعتبر هذه الوسيلة من أهم وأبسط الوسائل؛ لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصح لهم ومكافأتهم على التميز، وتوقيع العقوبة على المخالفين، وتقضي عملية الملاحظة تواجد أعضاء الإدارة ككل حسب مسؤولياته دائمًا في مكان عمله، والزيارات المستمرة للاطلاع على سير العمل والكشف عن السلبيات لتصحيحها في حينه.

هـ. الشكاوى والتظلمات

تعتبر الشكاوى والتظلمات وسيلة من وسائل المساءلة التربوية يمارسها المسؤولون عن العاملين في الحقل التعليمي. حيث يفحص الرؤساء المسؤولين ما يخص بعض أوجه الانحرافات أو الأخطاء مهما كان نوعها. وينبغي على المسئول

فحص هذ الشكاوى، والتأكد منها وتدقيقها عن طريق الدراسة المتأنية، ومعالجة القصور ما أمكن ذلك ومعالجة المخطئ.

و. المراجعة الداخلية

تعتبر المراجعة الداخلية للجوانب الإدارية والفنية والمالية أداة من أدوات الرقابة الفعالة في إدارة التعليم، وهي في مفهومها الواسع، التقييم المنظم والمستقل الذي يقوم به الموجه أو المراجع المالي والإداري والفني في المديرية والإدارة المدرسية لقياس النتائج الفعلية المحققة على ضوء ما هو متوقع إنجازة وقياس جودة الإدارة وفاعلية طرق العمل، وغير ذلك من العمليات التي تقوم بها الإدارة في كافة مستوياتها.

وتعد هذه الآليات الموجه الرئيس والأداة التنفيذية لتحقيق المساءلة التربوية، وحتى تتحقق الفائدة المرجوة من هذه الآليات لا بد من إضافة بعض التوجهات الإدارية الحديثة لها.

11- معوقات تطبيق المساءلة التربوية:

ذكر (عمار وخاطر، 2020، 319-320) عدة معوقات لتطبيق المساءلة التربوية تتمثل في الآتي:

أ- المعوقات الإدارية التي تتعلق بالجهاز الإداري:

وتشمل هذه المعوقات، ما يلي:

- سيادة المركزية الشديدة: ويقصد بها تركيز السلطة في أيدي القائمين على إدارة العمية التعليمية، ويؤدي هذا إلى جعل الإداريين منفذين لما يُملى عليهم من رؤسائهم، وعدم منحهم الصلاحيات مما يضعف قدرتهم على مسائلة الرؤوس، وبالتالي تحد من عملية المساءلة باعتبار المساءلة عملية تشمل جميع جوانب العملية الإدارية، والتي تتطلب من الإداري استخدام مهاراته وقدراته في العمل، ومحاولته الابتكار ولهذا يكون المسوغ الرئيس أن التعليمات تقتضي ذلك وهو ينفذها فقط.

- ضعف التخطيط الشامل: ويتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية، وهذا يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة، وبالتالي تحدث الازدواجية والتداخل في المهام والواجبات، مما يشوش على عملية المساءلة، ويجعل من الصعوبة تحديد من هم المقصرين.

- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري: ويعود ذلك إلى تضخم حجم الجهاز وتعدد نشاطاته، إضافة إلى وجود عمالة زائدة مما يعقد عمليات المساءلة، ويضعف القدرة على ممارستها.

- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية: وتتمثل في قلة الضمانات الممنوحة للهيئات التي تمارس أعمال الرقابة والمتابعة والمساءلة.

- كثرة التغيرات في القوانين والتعليمات: أحياناً تكون كثرة إعادة الهيكلة عائقاً يجعل من الصعف ممارسة المساءلة بصورة منتظمة كعملية متصلة، مما يترتب عليه تعطيل الأعمال، أو عدم وضوح تفسيرات القوانين.

ب- معوقات اجتماعية وثقافية:

تتمثل المعوقات الاجتماعية والثقافية في الآتي:

- الفجوة الكبيرة بين البعد النظري والبعد العملي في النظم الإدارية.
 - عدم القدرة على تغيير الفكر الإداري، وعدم الاعتراف بأن الإدارة مهنة وعلم متخصص له أصوله ومبادئه وتقنياته التي لا يعرفها، ولا يتمكن من توظيفها إلا المتخصصين في المجال.
 - وجود ولاءات اجتماعية تقليدية: وهذه تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة، وتحول في طبيعة العلاقات بين العاملين.
 - الاكتفاء بإدارة التسيير، وتجاهل إدارة التطوير.
 - غياب مفهوم الإدارة العصرية، التي هي مظهر من مظاهر الحياة الحديثة.
 - عدم تهيئة النظم الإدارية القابلة للتغيير، إضافة إلى وجود أشخاص تقاوم التغيير.
 - عدم مقدرة النظام الإداري على تنمية بعض الأبعاد المهمة لدى الأفراد: كبعد الحوار البناء، وبعد ممارسة التفكير الناقد، وبعد شمولية التفكير، وبعد الانتقائية الفكرية مع المحافظة على الأصالة.
 - الاتجاهات السلبية: وتتمثل بالمواقف والسلوكيات السلبية من العاملين نحو المساءلة.
- مما سبق يمكن القول إن هذه المعوقات يمكن التغلب عليها إذا ما كان هناك نظام خاص مستقل بالمساءلة التربوية مستندة على مجموعة من المعايير الموضوعية. وأن تكون الدولة هي السبابة في تنفيذ هذا الأمر، وإعطاء مزيد من الحرية للمؤسسات التعليمية باتخاذ القرار.

12- المساءلة التربوية في سياق التوجهات الإدارية الحديثة

إن المساءلة التربوية تحتاج إلى مزيد من الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة في توصيف الوظائف، وفي تنظيم هياكلها، وفي تدفق الحركة بين القنوات فيها، وفي تكوين أساليب التوثيق والمعلومات، وجعلها أساساً لاتخاذ القرارات، وفي تحسين العلاقات الإنسانية، وفي تطوير أساليب اختيار العاملين، وأنظمة المكافآت والترقيات وسلم الرواتب، وجعلها على أسس موضوعية، تراعى فيها الكفايات والمؤهلات، وتطوير أساليب التدريب أثناء الخدمة (سمارة، 2018، 13).

أ- المدارس الإدارية ورؤيتها للمساءلة التربوية

ذكر غير واحد من الكتاب والباحثين عن تصنيف المدارس الإدارية: (منصر، 2008)، و (الأغا وعساف، 2015)، و (النخلة، 2015)، و (الطعاني، 2015)، وفيما يلي عرض موجز عن هذه المدارس وذلك على النحو الآتي:

- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

تمثل هذه المدرسة النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة أو المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن جهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائمًا يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدك تايلور على الأساس المادي. (النخلة، 2015، 75)

وبرغم هذه السلبيات فإنه لا بد من الاعتراف، بأن تبني النموذج الكلاسيكي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات، وإتقان العمل، فضلاً عن وضوح الواجبات المطلوبة من العاملين. (بطاح والطعاني، 2015، 53).

رؤية المدرسة الكلاسيكية للمساءلة التربوية:

في ظل هذه المدرسة فإن المساءلة التربوية اتسمت بمراقبة أعمال إدارة المدرسة والعاملين فيها من خلال الزيارات المفاجئة لتصيد الأخطاء، والتأكد من أن إدارة المدرسة تتبع التعليمات والقوانين، وكان تقييم إدارة المدرسة يتم وفقاً لقياس مستوى تحصيل الطلبة (منصر، 2008، 26).

والخلاصة أن هذه النظرية اغفلت الجانب الإنساني عند عملية المساءلة التربوية بين المدير والعاملين داخل المدرسة، وهدفها هو الربح والإنتاجية بغض النظر عن العوامل النفسية للعاملين داخل المدرسة.

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية (الأغا وعساف، 2015، 28).

رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية للمساءلة التربوية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية أحدثت تطوراً ملموساً في المساءلة التربوية فبدلاً من الضبط والمساءلة التي ميزت الإدارة العلمية فإن إدارة العلاقات الإنسانية قد ركزت على العلاقة غير الرسمية والاتصالات المفتوحة والاهتمام بحاجات العاملين والمعلمين داخل المدرسة وتطوير نموهم الهني وبناء الروح المعنوية وإطلاق الطاقات الإبداعية والمشاركة في القيادة والتعاون في صنع القرار والتقييم الذاتي واحترام كرامة الفرد وإعطاء أقصى قدر من حرية العمل (النعمان، 2005، 86).

ورغم انتشار منهج العلاقات الإنسانية في الأنظمة المدرسية في البلاد اليمنية، إلا أنه لم يحقق نجاحاً في المخرجات المدرسية وتحسين نوعيتها، والشيء الذي أمكن تحقيقه مجرد تأكيده على العلاقات الإنسانية وكسب رضا المعلمين، حتى صار أن مدرء المدارس لم يعد بوسعهم التأثير عليهم إلا من خلال كسب الصداقات وبناء العلاقات الشخصية.

- المدرسة الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ونظرية النظم الإدارية، ونظرية اتخاذ القرارات، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية وغيرها من النظريات التي تعتمد على فلسفة صاحبها.

ومن العيوب والانتقادات الموجهة للنظريات الحديثة أنها: (الأغا وعساف، 2015، 30)

- جاءت معظمها خالية من التحديد الواضح للشكل التنظيمي للمنظمة وذلك عكس النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالهيكل التنظيمي للمنظمات.

- فشلت النظريات الحديثة إلى وضع مبادئ بديلة لعيوب النظريات الكلاسيكية التي مازالت مبادئها مستخدمة حتى الآن.

- تتادي معظم النظريات الحديثة بأشياء متشابهة تقريباً مع اختلاف المسميات، فمنها، ما يتكلم عن الدوافع والحاجات والتفاعل والتعاون والأدوار والنضج وغيرها.

- تعتبر النظريات الحديثة خليطاً من النظريات الكلاسيكية والإنسانية وتفترض أنها صالحة ويمكن تطبيقها في جميع المنظمات الإدارية.

يتضح مما سبق أن:

- المدارس تتفاوت في المنطلقات، والمتغيرات، والتوجه العام، فالنظريات التقليدية أعطت لمفهوم المساءلة التربوية مساراً شبه جامد في العلاقات الهيكلية الرسمية. من خلال نظرتها إلى المساءلة التربوية على أنها عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات، والقوة أو السلطة، والأهداف، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والهيكل التنظيمي، والعوامل الأخرى. والتي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعضها رسمياً.

- المدرسة السلوكية قد أعطت للمساءلة التربوية مفهوماً ينسجم مع منطلقاتها الفكرية التي استندت إلى الاهتمام بتحقيق الرضا للأفراد العاملين ورفع معنوياتهم، على أساس أن المؤسسة التعليمية هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة.

- المدرسة الحديثة شملت مجموعة من الاتجاهات الفكرية والمدارس الفرعية، والمؤسسة التعليمية هنا هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.. الخ. (كاظم، 2007، 2)

وهكذا يتضح مدى التغيير الكبير الذي تعرض له مفهوم المساءلة التربوية، عبر النظريات الفلسفية والفكرية التي يؤكد عليها هذا الباحث أو ذلك، ضمن اتجاهات ومدارس فرعية كثيرة.

كما ويستنتج أن لكل نظرية من هذه النظريات مزايا وعيوب، وأن المدير الناجح هو من يجمع بين مزايا هذه النظريات عند تطبيقه لعملية المساءلة التربوية فتارة يأخذ بهذه النظرية وتارة يأخذ بهذه النظرية بحسب ما يناسب

الموقف التعليمي. وأن السياسة التعليمية المتبعة في أي دولة، لها تأثير بالغ على العملية التعليمية، فالدول التي تدعم وتشجع التوجهات الإدارية الحديثة الفعالة سيكون لها نتائج إيجابية مفيدة على العملية التعليمية، والعكس كذلك.

13- التوجهات الإدارية الحديثة وعلاقتها بالمساءلة التربوية

ظهرت عدة مداخل وأساليب إدارية حديثة تتداخل مع المساءلة التربوية كونها عملية متجددة، ومدخل إداري معاصر. ومن هذه المداخل: (الشفافية - الضوابط الوظيفية- الأخلاقيات والحوافز- المشاركة- جودة التعليم- التقويم). ويمكن عرض هذه العلاقة على النحو الآتي:

أ- المساءلة التربوية والشفافية:

إن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة. وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة، ويسهم وجود هذين المفهومين في قيام إدارة فعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون، فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، تزيد من قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية، بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر. (الطراونة والعضايلة، 2010، 63).

كما وتعد المساءلة التربوية مظهر من مظاهر الشفافية، والشفافية أداة لتحقيق المساءلة وضمان نجاحها، أي أن المساءلة مرتبطة ومبنية على الشفافية فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بالإيجابية، وعلى إدارة مؤسسات التعليم تفعيل المساءلة وممارستها في جميع الوحدات التنظيمية، وإن تكون مبنية على المكاشفة والمصارحة بهدف التحسين والتجويد في مخرجات هذه المؤسسات (العريزي، 2016، 304)

ب- المساءلة التربوية والضوابط الوظيفية "اللوائح والأنظمة":

هناك علاقة وثيقة بين المساءلة التربوية والضوابط الوظيفية، يمكن إيجازها على النحو الآتي: (الجبوري، 2018، 14).

- الجوانب الإدارية: تقوم المساءلة التربوية بالعديد من الأدوار من خلال المتابعة للنشاطات والأعمال الإدارية اليومية أو الشهرية أو الفصلية، التي تستهدف تسيير العملية التربوية، والسعي نحو توفير المصادر البشرية والمادية اللازمة للعملية التربوية في جوهر من النظام والضبط الذي يغلب عليه صفة الروتين، وتقييم أداء العاملين في المدرسة، والمشاركة والمناقشة، واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، من أجل وضع الأهداف التربوية والتخطيط لتنفيذها.

- الجوانب الفنية: تقوم المساءلة التربوية بالعديد من الأدوار من خلال وضع الخطة السنوية للمدرسة، والاهتمام بتطوير المناهج التعليمية، والعمل على إدارة الصف وتنظيمه بشكل فعال، والبحث على تنمية قدراتهم في حل المشكلات، ومساءلتهم على عدم التزامهم بتسلسل خطوات سير الموقف التعليمي، ونكافئ المعلمين على تحقيقهم للأهداف المحددة، وتحفزهم على استخدامهم لوسائل تعزيز مناسبة في عملية التعلم، وإعداد الاختبارات والتدريبات المتنوعة، وتعزز دورهم للاستفادة من تحليل نتائج التقويم، ويشجعهم على استخدام أساليب تقويم مناسبة ومتنوعة لتطوير العملية التعليمية.

ج- المساءلة التربوية والأخلاقيات والحوافز:

- الأخلاقيات: ويقصد بها المبادئ والأسس التي تعد أساسًا لسير عملية المساءلة التربوية.

الآثار المترتبة على الالتزام بأخلاقيات العمل والاهنية: (أبو النصر، 2016، 28)

يترتب على الالتزام بأخلاقيات العمل والاهنية نتائج إيجابية عديدة تم تحديد أهمها كالآتي:

- الالتزام بأخلاق العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة.
- الالتزام بأخلاق العمل يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه.

- الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقلل القلق بين الأفراد.

- الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقلل القلق بين الأفراد.

- الالتزام الأخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر المخالفات للخطر لأن المخالفات تقل، والجرائم تقل، والمنازعات تقل حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية.

- يشجع الالتزام بمواثيق أخلاقية صارمة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً، وبالتالي تنجح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة.

- إن وجود مواثيق أخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس ليقرروا السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً.

مما سبق يتضح أن العلاقة بين الأخلاق والمساءلة التربوية علاقة قوية، فإذا زادت الأخلاق أثر ذلك إيجاباً على عملية المساءلة التربوية، والعكس صحيح. وأن الأخلاق هي الأساس في كل عملية تعليمية، والمدير صاحب الأخلاق الحسنة له تأثير بالغ على العاملين داخل المدرسة؛ لأنه بمثابة القدوة الحسنة لهم. وهناك صفات حميدة كثيرة كالصدق والأمانة والعدل والمساواة وغيرها ينبغي على المدراء التحلي بها، وهي صفات تتفق مع مبادئ المساءلة التربوية.

- الحوافز يقصد بها اعتناء الإدارة بتنشيط وإثارة الدوافع وتلبية الحاجات وإشباع الرغبات باستخدام الحوافز المادية والمعنوية التي تؤثر إيجاباً على أداء العملية التعليمية ومخرجاتها.

أهمية التحفيز: (النخلة، 2015، 73)

- الانضباط والجدية.
- رضا العامل وثقته.
- العدل والإنصاف.
- الضبط.
- التشجيع.

وفي ضوء ما سبق فإن الحوافز، تسعى إلى تحفيز العاملين وتطوير دافعيتهم، وهذا يتفق مع مفهوم المساءلة التربوية التي تسعى إلى دعم المرؤوسين، وتطويرهم مهنيًا، وتحسين أدائهم لتحقيق الأهداف، والعمل على رفع دافعيتهم وتحفيزهم ذاتيًا.

د- المساءلة التربوية والمشاركة:

إن المشاركة المجتمعية في التعليم، وتوسيع نطاقها، وتفعيلها يعد عنصرًا مهمًا في تحقيق جودة التعليم من حيث الرقابة، وضبط الجودة واستمرار عملية التطوير، وقد أصبح مطلبًا ملحا لمواجهة التحديات والمشكلات، وتبرز أهمية المشاركة المجتمعية في الآتي: (عامر، 2021، 168)

- إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية صنع القرار من خلال عرض المشكلة والطلب منهم إيجاد الحل المناسب.
- تشجيع التغيير وتقبله، وتنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا وإشعارها بأهميتها.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة القائمة على العلاقات الإنسانية الجيدة.
- تسهيل تنفيذ القرارات التي يشارك بها المرؤوسين وتحمسه لتنفيذها.

إن علاقة المشاركة بالمساءلة علاقة عميقة وإن كانت غير مباشرة إذا أن المساءلة تصبح عادلة وممكنة التنفيذ إذا انطوت على مشاركة العاملين في وضع الأهداف، وفي تصميم الأنشطة والفعاليات والعمليات، وأخيرًا في قياس النتائج والمخرجات، وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن كلاً من المشاركة والمساءلة يعتبر بعدًا من أبعاد السلوك التعاوني الذي يجب أن يسود في المؤسسة التربوية (بطاح، 2006، 19).

ولقد تأثرت المساءلة التربوية بهذا المدخل فأصبح ينظر لعملية المساءلة التربوية على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المدير والعاملين داخل النظام التعليمي، وهي كعملية لها مدخلاتها ومخرجاتها، وتتكون مدخلات المساءلة التربوية من عناصر عدة تشترك فيها مجموعة من التفاعلات من خلال العمليات والتي ينتج عنها مخرجات تربوية لها كفايات تعليمية عالية (النعمان، 2005، 72).

فالمساءلة التربوية المعتمدة على آليات السوق والمجتمع قد برزت وبشدة في السنوات الأخيرة: الأمر الذي يجعل منها أكثر قيمة وفعالية. وبالنسبة للمساءلة المجتمعية، فقد أصبح هناك اتفاق على أنها تعتمد في الأساس على مدخل المشاركة المجتمعية بأشكالها المختلفة. (عارف، 2014، 220).

هـ - المساءلة التربوية وجودة التعليم:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس إحداث تغييرات إيجابية وشاملة في مكونات المؤسسة كافة، بحيث تشمل الفكر، والسلوك، والقيم، وأنماط القيادة، والأداء، وذلك بهدف تطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أفضل النتائج، لتحقيق أعلى درجة من الرضا الوظيفي لدى العملاء انطلاقاً من استراتيجية تؤمن بأن رضا العميل وهدف المؤسسة هما منسجمان، وهما شرط بقاء المؤسسة ونجاحها (زكارة، 2012، 22).

ومن أجل توضيح العلاقات القائمة بين المساءلة التربوية والجودة الشاملة، فتعرف الجودة الشاملة بأنه "منحى نظامي يقوم على بناء الجودة في مكونات النظام نفسه، أي مدخلاته وعملياته ومخرجاته، لكي يضمن أن الموارد تتفق وتوجه وفق الخطط والمعايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها بهدف تحقيق المزيد من التحسين وبصورة مستمرة، لإنجاز أهداف ذات قيمة عالية". كما يرى المساءلة بأنها "عملية ذات إجراءات معينة لتخطيط وتنفيذ ومراجعة الأداء المدرسي وتحسينه، تركز إلى الاستخدام الماهر لأساليب الاستقصاء والتفكير التأملي والمراجعة المستمرة وجمع الأدلة وتحليلها وتقديم التغذية العكسية" (حويل، 2012، 38).

ولقد استفادت المساءلة التربوية من هذا النهج الإداري الجديد من خلال التركيز على تحسين مدخلات العملية الإشرافية وتطوير عملياتها بغية الحصول على أفضل مخرجات في جو يسوده الدعم المتواصل والثقة بالعاملين داخل المدرسة والاتصال المفتوح معهم وتوقير الاحترام والمعاملة الأخوية المساندة وتبني مبدأ الصراحة ومناقشة المشكلات والمشاركة الفعالة في جهود التحسن. (السعود، 2002، 63).

ويمكن القول بإيجاز شديد أن الجودة الشاملة هدف تسعى إليه المؤسسة التعليمية، وهو في الوقت ذاته طريقة منظمة لتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على تحسين الجودة بشكل متواصل، أما المساءلة فهي المنحى الذي يُعتمد من أجل التأكد من تحقق ضمان الجودة.

و - المساءلة التربوية والتقييم:

يعد التقييم مدخل من مداخل الإدارة الحديثة في الإدارة المدرسية، يتعلق بكيفية إدارة المدرسة للعاملين فيها، ويعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والعامل داخل المدرسة ويهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها، ويمكن تعريفه بشكل عام بأنه الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

أهداف التقييم:

يهدف التقييم إلى تحقيق التالي: (آل ناجي، 2016، 307)

- الكشف عن نقاط الضعف والقوة فيما ينجز من أعمال.
 - التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.
 - كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم تلك الانحرافات.
 - تحديد المستوى النوعي لمخرجات التعليم من القوى البشرية التي تحتاجها الخطط التنموية في المجتمع.
- وتعد العلاقة بين المساءلة التربوية والتقويم علاقة متلازمة جدًا، حيث يعد تقويم الأداء مدخل إداري حديث وبوابة الانطلاق الحقيقية للمساءلة التربوية، والهدف من عملية التقويم هو تحسين العمل وتقادي الأخطاء، فالأداء الجيد تكون نتائجه جيدة، والعكس كذلك. والمساءلة التربوية تحرص على أن يكون الأداء جيدًا قبل وأثناء وبعد الانتهاء من العمل باستخدام مدخل إدارة تقويم الأداء الذي سبق الإشارة إليه آنفًا، والذي يهدف إلى تشجيع الثقافة والإبداع، وتطوير قدرات العاملين والمعلمين داخل المدرسة، والتعاون بروح الفريق الواحد، وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وهذا يتفق مع أهداف المساءلة التربوية.

ثالثاً: نتائج البحث

1- جوانب الإفادة الإدارية من المساءلة التربوية

من خلال ما تم عرضه من مداخل إدارية حديثة وعلاقتها بالمساءلة التربوية، سيتم التركيز على الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية لمجالات البحث. ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة المنصوب، (2021)، ودراسة السعود والطراونة، (2021)، ودراسة الهاللي، (2021)، ودراسة طلفاح، (2021)، ودراسة عيسان والخروصي، (2016)، ودراسة خير الله، (2016)، ودراسة الداھوك، (2014)، ودراسة زكانة، (2012)، تبين الآتي:

أ- الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق الشفافية

- اشتراك كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في إعداد الخطط وتنفيذها.
- إعلام الجميع بالقوانين والأنظمة واللوائح المدرسية.
- إدراك الجميع وظيفته ودوره ومسئوليته عن تطبيق المساءلة التربوية.
- توافر البيانات والمعلومات للمسؤولين عن التعليم والمجتمع المحلي وفق أسس عملية موضوعية.

- نشر تقارير مالية عن الموارد المادية والمالية للمدرسة من خلال سجل خاص بحسابات المدرسة (الإيرادات مع بيان مصادرها وكذلك المصروفات..) بصورة موثقة.

- رفع تقارير دورية وشاملة عن الأداء المدرسي (الأنشطة والعمليات والنتائج) تتصف بالموضوعية وتستند إلى البيانات والمعلومات والأرقام الواقعية للجهات ذات العلاقة.

ب- الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق الضوابط الوظيفية "اللوائح والأنظمة"

- الالتزام بالقوانين واللوائح المدرسية وتنفيذ العقوبة المناسبة للمخالفين للأنظمة والتعليمات.

- تنفيذ التعميمات الصادرة عن الجهات المعنية (مكتب التربية أو الوزارة).

- تفعيل الأنظمة واللوائح والسجلات المدرسية.

- تفعيل أداء المجالس التأديبية لكل من (الإداريين، المعلمين، الطلبة).

- الابتعاد عن المحسوبية والواسطة والولاءات الحزبية عند اتخاذ القرارات المدرسية.

- وضع آليات لضبط ومتابعة الدوام والحضور وإعداد الجداول المدرسية وتوزيع المهام.

- اتباع أساليب إدارية حديثة لضبط العملية الإدارية.

ج- الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق الأخلاقيات والحوافز

- المساهمة في تنمية البعد الأخلاقي وتعزيز أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.

- تحقيق العدالة بين العاملين من حيث: (توزيع الحصص بعدالة، توزيع الأعمال حسب التخصصات المطلوبة، تكريم الفاعلين والمتميزين، العدل في إجراءات الثواب والعقاب).

- إتاحة الفرصة للعاملين بتقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين واللوائح.

- تطبيق المساءلة التربوية بطريقة مرنة وشفافة قابلة للتعديل وفقاً لظروف المدرسة.

- تلبية حاجات العاملين والطلبة لزيادة دافعيتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة.

د- الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق المشاركة

- إشراك الجميع في صنع واتخاذ القرارات المدرسية.

- تعزيز روح المسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد.

- تفويض الصلاحيات وفق معايير علمية موضوعية مهنية وفقاً للتسلسل الإداري.

- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعزز جانب المشاركة الفعالة.
- تفعيل الشراكة التبادلية مع المجتمع المحلي لدعم المدرسة وتطويرها.

ه- الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق جودة التعليم

- توظيف الموارد المادية والبشرية بصورة فعالة من خلال: (الحسابات الختامية للمدرسة، توزيع المهام حسب التخصص، تقرير بالمصروفات المالية، تمكين العاملين من مهامهم).
- توظيف الإمكانيات التقنية كالمعامل والمختبرات والوسائل التعليمية في عمليات التعليم والتعلم.
- تنفيذ برامج وأنشطة مدرسية متنوعة خلال العام الدراسي.
- توظيف التقنيات الإدارية الحديثة لتبادل المعلومات والبيانات.
- تحسين المظهر الجمالي للمدرسة وتوفير التجهيزات والمتطلبات اللازمة لعملية التعليم والتعلم.

و- الفوائد الإدارية من المساءلة التربوية وفق التقويم

- وضع خطط واضحة لتنفيذ المساءلة التربوية بما يحقق رفع كفاءة الأداء المدرسي.
- رصد نقاط القوة في أداء مجتمع المدرسة (الطلبة، المعلمين، الإداريين، مجلس الآباء) وتعزيزها.
- رصد نقاط الضعف في أداء مجتمع المدرسة وعلاجها.
- استخدام أدوات تقويم متنوعة كالقيام بالزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية والتقارير والاستبانات والاجتماعات والإشراف الداخلي.. وغيرها للتأكد من حسن أداء العمل المدرسي.
- متابعة وتقييم أداء المعلمين والطلبة في ضوء المعايير التي وضعتها وزارة التربية والتعليم.
- اتخاذ القرارات وفقاً لنتائج التقويم.
- الاستفادة من التغذية الراجعة كوسيلة لتطوير الأداء.

2- التوجهات الإدارية الحديثة وعلاقتها بالمساءلة التربوية

- تم اختيار هذه التوجهات الحديثة دون غيرها، والسبب أن هذه التوجهات لها صلة وثيقة بالمساءلة التربوية، فالمساءلة الإيجابية والناجحة في المدارس عند ممارستها تتطلب عدة أمور:
- **الشفافية:** نظام المساءلة التربوية لن يكتب له النجاح دون تحقيق الشفافية.
 - **الضوابط الوظيفية:** نظام المساءلة التربوية نظام له قوانين وتشريعات حتى تضبط العملية التعليمية.

- **الأخلاقيات والحوافز**: نظام المساءلة التربوية نظام أخلاقي بالدرجة الأولى، فإذا اختل هذا الركن أثر على بقية أركان المساءلة التربوية، وهو الركن الأساسي للمساءلة التربوية.
- أما الحوافز**: فنظام المساءلة التربوية نظام يتطلب ضرورة توافر الحوافز؛ حتى يحصل التميز والمنافسة والتفوق، والمساءلة التربوية قائمة على هذا المبدأ.
- **المشاركة**: نظام المساءلة التربوية الحالي هو من يشترك جميع أفراد العاملين بالمدرسة وخارجها من الآباء والمجتمع المحلي والمهتمين بالعملية التعليمية في عملية المساءلة؛ كون المساءلة التربوية مساءلة مجتمعية؛ فالجميع مسؤول عما يحصل داخل المدرسة وخارجها.
- **الاهتمام بجودة التعليم**: نظام المساءلة التربوية هدفه الحقيقي هو تحسين العملية التعليمية وجودتها، والعلاقة بينهما علاقة متلازمة جداً.
- **التقويم**: نظام المساءلة التربوية قائم على التقويم، بدءاً بالمدخلات ومروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات، فالمساءلة التربوية عملية مستمرة قبل التنفيذ وأثناء التنفيذ وبعد التنفيذ.

المراجع:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2014). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. أحاندو، سيسي (2017). درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التربوية ودورها في تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس كوت ديفوار، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، ع4، كوت ديفوار.
3. أخوارشيدة، غالية خلف (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
4. الأغا، صهيب كمال، عساف، محمود عبد المجيد (2015). الإدارة والتخطيط التربوي، نماذج وتطبيقات عملية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. آل ناجي، محمد بن عبد الله (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع الحميضي بالرياض، المملكة العربية السعودية.
6. بدر، سها عبد الرزاق (2019). جودة التعليم والمساءلة، رسالة المعلم، مج56، ع1،2، ص154-159.
7. بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. بطاح، أحمد محمد، الطعاني، حسن أحمد (2016). الإدارة التربوية- رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. التربية والتعليم (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي العام من 2006-2015، نوفمبر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
10. الجبوري، دريد هلال (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
11. الحارثي، عبد الله بن صالح (2008). بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
12. الحارثي، عبد الله بن صالح (2013). المساءلة التربوية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
13. حتاملة، عبد السلام محمود، سلامة، كايد محمد (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مج11، ع1، ص101-122، عمان.
14. حويل، إيمان مصطفى (2012). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
15. خليل، نبيل سعيد، حسين، محمد عبد البديع، دياب، عبد الباسط محمد (2020). تصور مقترح لتفعيل المساءلة التعليمية للحد من ظاهرة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة سوهاج، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع3، ص678، 579. مصر.
16. خير الله، مها سليمان عارف (2016). أنموذج مقترح لتطبيق المساءلة التربوية الذكية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
17. الداووك، هبة وهيب سعيد (2014). تصور مقترح لتطوير ممارسة المساءلة الذكية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
18. زكانة، جهاد فوزي (2012). بناء أنموذج للمساءلة التربوية في المدارس العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
19. الزبود، إيناس وائل (2021). درجة تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء سحاب وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
20. السعود، ختام عبد الحميد، والطراونة، إخليف يوسف (2021). درجة تطبيق القيادات المدرسية لإجراءات المساءلة الذكية الداعمة لتحويل المدارس الحكومية إلى وحدات جودة من وجهة نظر القيادات المدرسية، المجلة العلمية لكلية التربية، مج37، ع11، نوفمبر. جامعة أسيوط، مصر.
21. السعود، راتب (2002). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مج18، ع2، دمشق.
22. سلامة، جهاد حسن محمود (2013). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

23. سمارة، فوزي أحمد (2018). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة، دار الخليج، عمان، الأردن.
24. الصخري، هيام محسن (2019). واقع تطبيق المساءلة التربوية في مدارس تربية الزرقاء الأولى في الأردن من وجهة نظر مدرء المدارس العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج27، ع6، ص957-951، الأردن.
25. طلفاح، أسماء علي نهار (2021). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية الأردنية، مج6، ع1، ص245-229. الأردن.
26. الطويسي، زياد أحمد، والطراونة، خليف يوسف (2018). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، مج3، ع1.
27. عارف، عالية عبد الحميد (2014). المشاركة المجتمعية ودورها في تفعيل المساءلة: دور المشاركة المجتمعية في ظل الحوكمة في صنع القرار والمساءلة، دلالات من خبرات دولية، المجلة العربية للإدارة، مج34، ع1- يونيو.
28. عامر، سامح عبد المطلب (2021). تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، مجلة كلية التربية الإسماعيلية، ع49، يناير، ص159-205.
29. عبد الستار، رضا (2009). متطلبات تعزيز المساءلة، المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، القاهرة، ص861-866.
30. عبد النور، زيان (2020). المساءلة التعليمية وسياسة إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر الواقع والآفاق 2000-2017، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مج05، ع20، ص1256-1278، الجزائر.
31. العزيزي، محمود عبده حسن (2016). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، اليمن.
32. عطاء، أوسيم محمد عباد (2021). التوجهات المستقبلية لبحوث الإدارة التربوية بجامعة عدن في ضوء الاحتياجات المجتمعية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
33. عمار، إيمان حمدي، خاطر، نعمة منور (2020). واقع المساءلة التربوية ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية ببنها، ع123، ج2. مصر.
34. العمري، حيدر محمد بركات (2004). واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليلية تطويرية، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
35. عيسان، صالح عبد الله، الخروصي، شيخة سعيد (2016). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد17، العدد2، الأردن.
36. عيسى، آسيا محمد (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. الغافري، صالح بن راشد (2014). متطلبات تطبيق المساءلة التعليمية لتحقيق معايير المدرسة الفعالة بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمان.
38. الفرغ، وجيه (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
39. مركز القانون الدولي وحقوق الإنسان (2018). برنامج المساءلة في التعليم - محافظة تعز، المرحلة الأولى يوليو 2017م يونيو 2018م



40. مريم، ضربان (2017). درجة تطبيق المساءلة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق، الجزائر.
41. منصر، صلاح عبد الرحمن (2008). تطوير ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
42. المنصوب، محمد أحمد محمد فارح (2021). أنموذج مقترح لتطبيق المساءلة الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية وفق مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
43. النعمان، محمد حمود (2005). واقع الإشراف التربوي في اليمن ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
44. الهاللي، فاتن عبد الله حسن (2021). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية الأغوار الشمالية. *المجلة التربوية الأردنية*، مج6، ع3، ص245-269. الأردن.